



## La performance au service de l'homme

Nous avons été reçus à Rennes par Daniel LAFRANCHE, Directeur Général de Bretagne Ateliers et Stéphanie DAYOT qui nous a organisé cette journée riche en échanges et partages.

### I. Présentation de Bretagne Ateliers :

#### *« Placer l'Homme au cœur de l'entreprise »*

S'il est une organisation qui incarne tout particulièrement ce dicton en France, c'est bien Bretagne Ateliers !

Bretagne Ateliers est très spécifique : c'est l'une des premières Entreprises Adaptées françaises, un leader du secteur protégé : avec un effectif de 500 salariés, l'entreprise se singularise par l'emploi de 380 travailleurs handicapés sur 3 sites de production.

Son statut est celui d'une Association Loi 1901 reconnue d'intérêt général ; elle regroupe 3 unités EA (Entreprise Adaptée) -420 personnes- et 2 ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) – 80 personnes-.

Bretagne Ateliers s'inscrit néanmoins dans le secteur concurrentiel et est gérée avec le souci de la compétitivité et la satisfaction du client.

Les **missions** de Bretagne Ateliers sont les suivantes :

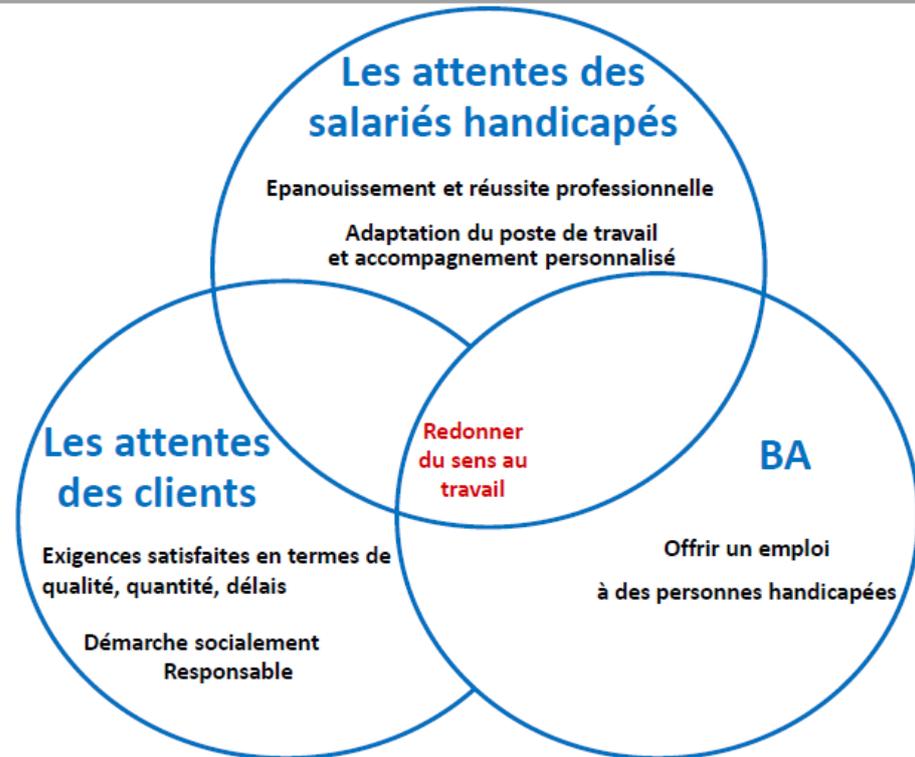
- Offrir un emploi en entreprise à des personnes handicapées
- Fidéliser les clients (répondre à leurs exigences en termes de coût, qualité, délais)

Les **valeurs** qui lui sont chères sont les suivantes :

- Favoriser l'épanouissement et la réussite professionnelle du salarié
- Favoriser la réussite du client
- Assurer la pérennité de l'entreprise.



# Redonner du sens au travail



## Objet social :

**Bretagne Ateliers est fournisseur de services industriels et tertiaires :**

### **40 ans d'expérience dans l'industrie :**

Les prestations recouvrent les domaines suivants : montage industriel, câblage, métallerie, usinage, intégration multi-technologies, logistique, reconstruction d'équipements pneumatiques, hydrauliques et électriques ...

### **Fournisseur de rang 1 pour l'automobile, le ferroviaire et l'aéronautique**

Bretagne Ateliers est certifiée ISO 9001 version 2008 et EN 9100 ; une démarche ISO 26000 est en cours ; l'entreprise propose des prestations d'industrialisation complètes ; ses équipes fonctionnent en 1x8, 2x8... ; elle maîtrise les flux logistiques informatisés.



Equipements automobile : 47,5 % du CA en 2015



Assemblage mécanique, test hydraulique, maintenance de pièces ferroviaires : 22,3% du CA en 2015



## Nos références dans l'industrie

<b>Automobile</b> 	<b>Aéronautique</b> 	<b>Ferroviaire</b> 
<b>Equipements Particuliers</b> 	<b>Energies renouvelables</b> 	<b>Matériel Agricole</b> 
<b>Equipements Industriels</b> 		

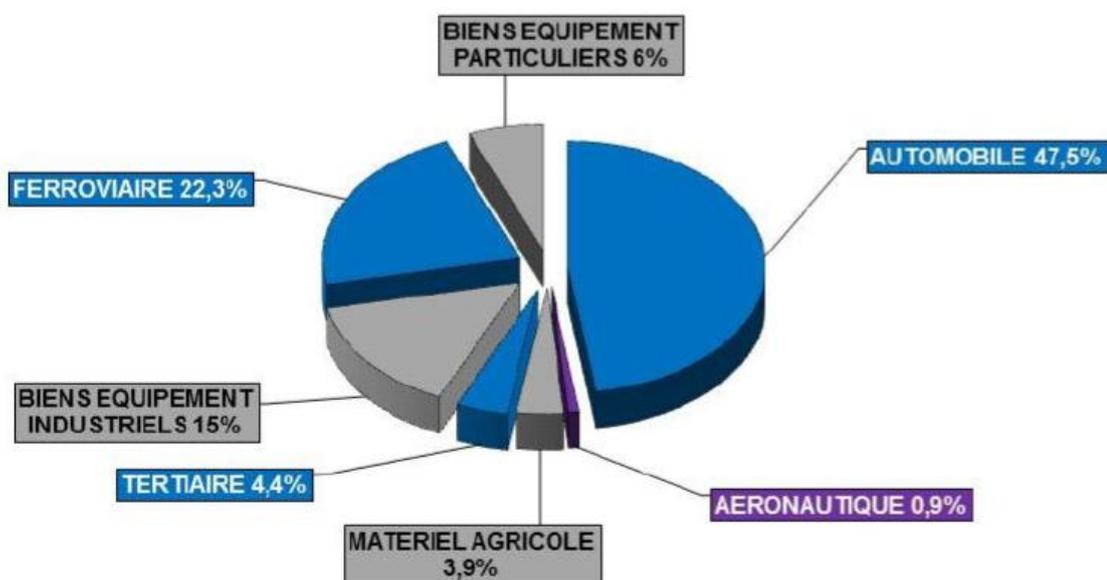
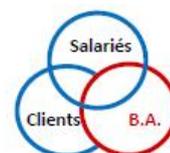
## 7 ans d'expérience dans le tertiaire :

Reprographie, façonnage, mise sous pli, Dématérialisation, numérisation de documents.

En 2015, le Chiffre d'Affaires s'est élevé à 17 Millions d'euros et se répartissait de la façon suivante :



## 17 M d'euros de CA en 2015



**Bretagne Ateliers propose également des prestations de formation :** sur le thème du handicap en entreprise (comment adapter postes de travail et environnement aux besoins des salariés), sur le management participatif ou pour favoriser le partage d'expérience.

## Organigramme :

Pour nous présenter la structure de l'équipe de direction, Daniel Lafranche nous montre une pyramide inversée : lui, tout en bas, se considère au service des équipes commerciales, des personnes en charge des achats, de l'informatique / comptabilité / gestion, des sites de production et des RH.

A noter : La **Direction du Management Social** comprend non seulement un gestionnaire RH classique mais aussi une personne responsable de l'accompagnement social.

Une structure encadrante formée et dédiée à l'accompagnement des personnes handicapées a été mise en place ; elle comprend deux infirmières, une assistante sociale et une personne responsable de l'accompagnement social au sens large.

Cette équipe se réunit de façon hebdomadaire et suit plus de 200 personnes chaque année.

## **Le parcours des salariés handicapés :**

Ce parcours est défini par la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées) qui peut décider soit que la personne est inapte au travail, soit qu'elle peut rejoindre un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail), soit qu'elle peut rejoindre le milieu du travail (entreprise classique ou adaptée).

Les handicaps répertoriés parmi les salariés sont les suivants :

- Physiques : 34,75%
- Déficience intellectuelle : 33,41%
- Maladie psychique : 14,35 %
- Fragilité psychique ou comportementale : 6,73%
- Sensoriels : 4,2 %
- Troubles du comportement, AVC, Tumeurs : 6,50%

**Comment redonner du sens au travail pour ces personnes-là ?**

## **II. Un management différent :**

### **Un management Social**

Ici intervient la spécificité de Bretagne Ateliers : dans la mesure où les salariés sont des personnes en situation de handicap, il importe tout particulièrement de les mettre en confiance, à toutes les étapes de leur parcours.

Cette mise en confiance est un fil conducteur pour comprendre le fonctionnement de Bretagne Ateliers.

### **Rôle clé de l'Ecole des métiers pour l'intégration et la formation des nouveaux collaborateurs :**

Chaque futur salarié bénéficie d'un parcours d'intégration d'une semaine dans l'Ecole des Métiers, aux côtés de 5 autres personnes.

Nous avons la chance de rencontrer Loïc, technicien de l'Ecole des Métiers, qui nous explique son fonctionnement :

- Chaque semaine, six personnes sont en situation de tester le matériel : (individuellement ou en groupe) grâce à de petits tests, chacun apprend à détecter ses aptitudes personnelles, à repérer ses compétences ou ses talents et à prendre confiance en soi, avant la prise de fonction dans le site de production.
- L'ergonomie des postes de travail, la formation proposée et les horaires de travail peuvent être adaptés au plus près des besoins des salariés. (Plus de 70 personnes bénéficient d'horaires adaptés).

Toutes ces dispositions contribuent non seulement à prévenir les risques professionnels, mais aussi à rendre possible la réussite professionnelle des salariés qui bénéficient, une fois en poste, d'accompagnement individualisé, d'écoute et de convivialité.

### **Loïc présentant le fonctionnement de l'Ecole des métiers**



### **Travail d'équipe à l'Ecole des Métiers**



## **Un management Participatif**

En 1995, Bretagne Ateliers décide de mettre en place une méthode de management participatif : **CRISTAL**, système de management de la qualité inspiré de leur voyage au Japon.

L'objectif est d'impliquer chaque salarié, de lui donner envie de progresser, de donner du sens à son travail pour obtenir de meilleures performances globales.

CRISTAL rend possible une démarche de progrès permanent pour les salariés eux-mêmes, l'entreprise mais aussi ses clients. CRISTAL implique les équipes sur le terrain avec les valeurs suivantes :

**C**onvivialité  
**R**igueur  
**I**mplication  
**S**implification  
**T**ous ensemble  
**A**mélioration  
**L**ongévité

### **Visite du site de la Touche Tizon :**

Après la présentation de Bretagne Ateliers, Daniel Lafranche invite l'équipe de MOM21 à visiter le site de la Touche Tizon, pour observer le type d'organisation et de management mis en place.

L'impression générale en traversant les différents locaux de l'usine, c'est que tout est fluide et bien rangé. La signalétique, l'application du Lean Management, des 5 S et du Management Visuel dans ce qu'ils ont de plus efficace est sans doute pour quelque chose.

Nous découvrirons un peu plus tard, lors des présentations détaillées au sein des équipes appelées « Villages » que le Kaizen prend ici tout son sens avec une amélioration continue vécue entre équipiers, jour après jour.

Premier indicateur intéressant : le taux de sourire au m<sup>2</sup> : à notre passage, nombreux sont les salariés qui prennent le temps de nous saluer et de sourire !

### **Une organisation en « villages »**

Les salariés du site sont organisés en villages, réunissant 10 à 15 personnes. Le village correspond à une sorte d'atelier permanent et est constitué en fonction du client servi ou d'une technique utilisée.

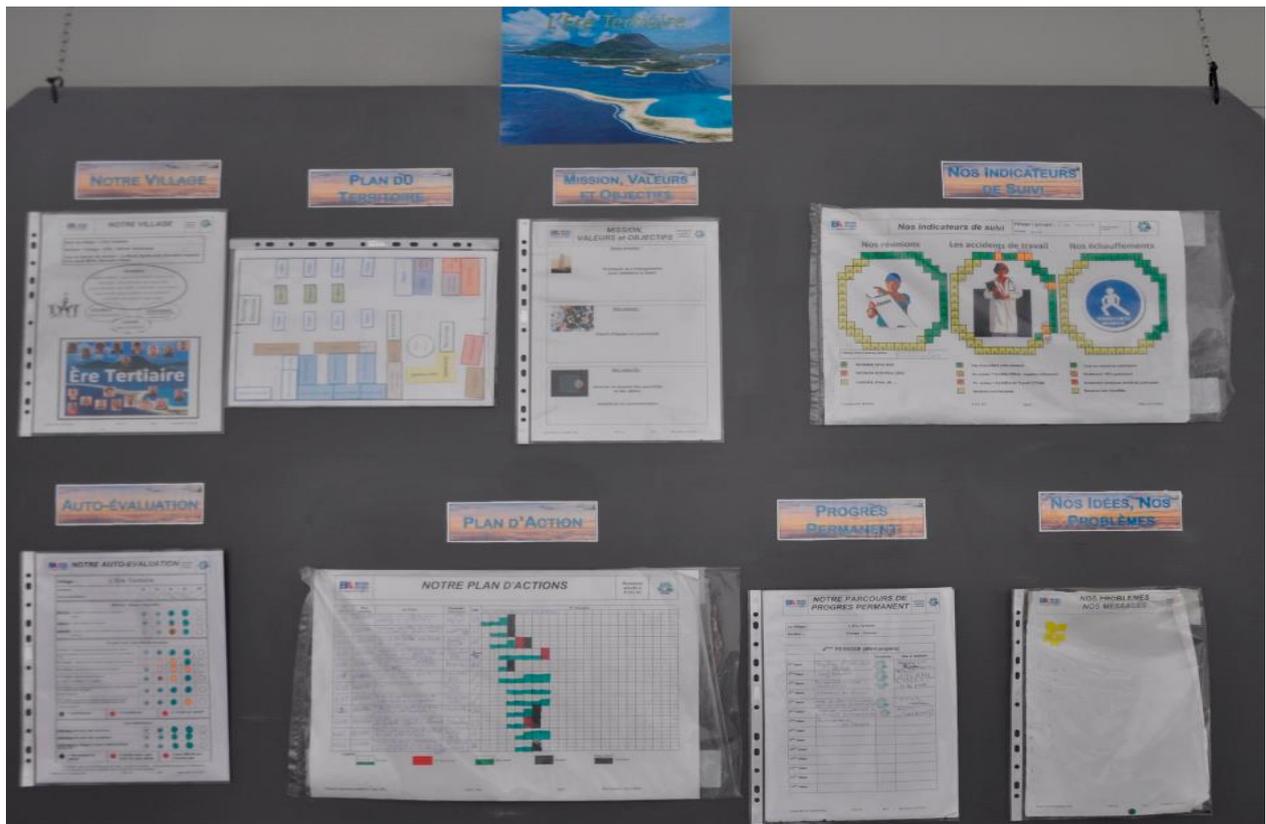
Les salariés de chaque village se réunissent une fois par semaine : chaque réunion permet l'échange et la création de liens.

Les salariés s'impliquent dans leurs villages, font respecter les règles, émettent de nouvelles idées pour faire progresser l'entreprise. La prise en compte des idées de chacun donne du sens au travail collectif.

Nous visitons deux villages : « 'Ere tertiaire » (prestations tertiaires proposées) et le village « Les cristaux » (assemblage de bouteilles de parfum pour diverses marques).

Dans chaque cas, le management est visuel.

### Indicateurs de suivi du village « L'ère Tertiaire »



Parmi les indicateurs affichés, l'équipe a choisi :

- **La mission, les valeurs et les objectifs (raison d'être évolutive du village)**
- Le village (sa composition)
- Le plan du Territoire (modulable)
- L'auto-évaluation (réalisée par un binôme différent chaque semaine)
- Une pochette pour toute idée, message, problème à remonter, sorte de boîte à idées qui sera vue en équipe semaine après semaine et dont la matière servira au Kaizen pour l'amélioration continue.
- Les indicateurs de suivi (réunions, accidents du travail, échauffements)
- Le plan d'action
- Le progrès permanent

Chaque équipe peut décider de mener à bien des mini-projets, pour des actions plus longues à mettre en œuvre.

Deux personnes de l'équipe « l'ère tertiaire » nous expliquent comment l'équipe a imaginé une représentation visuelle de l'avancement du travail global chaque jour.

### **Thierry, responsable sécurité de son secteur, présentant le village « Les Cristaux »**



### **III. Les ingrédients du succès**

- **Mettre en confiance les salariés, placés au cœur de l'organisation.**

Ce qui est vraiment notable, c'est la volonté de Bretagne Ateliers **d'adapter l'entreprise à ses collaborateurs** et non pas l'inverse (généralement, ce sont les collaborateurs qui doivent s'adapter aux exigences de l'entreprise).

- **Avant le recrutement**

Bretagne Ateliers a développé, à travers l'Ecole des Métiers, une série de tests adaptés au profil des candidats et salariés et permettant de révéler les forces de chacun pour capitaliser dessus lors des affectations au sein des villages ou lors des évolutions de carrière.

- **En phase d'activité**

En phase de production, tout est fait également pour sécuriser les salariés.

Un exemple :

Lors de la visite du poste de montage des garnitures du toit, on nous a expliqué que le **contrôle final** dans une cabine vidéo, était là pour rassurer les monteurs qui travaillent en flux continu. Ils n'avaient plus peur de se tromper puisque la machine veillait. Quelle différence avec l'industrie traditionnelle où nombre de procès-verbaux de contrôle final sont rédigés, certes pour évaluer la qualité du travail fourni, mais surtout pour identifier le coupable de l'erreur décelée !

Dans le cas de Bretagne Ateliers, ce type de contrôle est perçu par les salariés comme précieux et utile ; il est souhaité par les opérateurs afin de les rassurer en toute confiance.

### **Le cadre de travail clair et explicite sécurise les salariés.**

Cette entreprise nous invite à revisiter les liens entre contrôle et confiance. Certains types de contrôle, lorsqu'ils sont mis en place par le management avec l'intention de permettre aux salariés d'être en confiance dans leur travail quotidien, et lorsqu'ils sont perçus comme tels par les salariés ... ont un rôle positif et permettent au final de servir, renforcer le niveau de confiance globale dans l'entreprise.

Ce cadre de travail permet aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'obtenir un niveau de qualité exceptionnel : 5 PPM (nombre de pièces défectueuses par million de pièces livrées), niveau relevé lors du Trophée octroyé par PSA en juin 2015 !

En **conclusion**, si Bretagne Ateliers est consciente de sa fragilité économique de par ses liens étroits avec l'industrie automobile française, elle démontre qu'avec une raison d'être puissante, centrée sur l'humain et le client, des valeurs partagées et réellement vécues, sans cesse améliorées, elle perdure et tient sa promesse : créer de l'emploi pérenne pour des personnes en situation de handicap. Une très belle démonstration de la bienveillance et de l'humanisme appliqués aux affaires dans l'industrie.

**Olivier Maréchal, Christophe Pelletier, Laurence Rosenzweig pour MOM21**